



# Les impensés des approches décontextualisées du contrôle des relations inter-firmes

Damien Mourey

## ► To cite this version:

Damien Mourey. Les impensés des approches décontextualisées du contrôle des relations inter-firmes. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00459150

**HAL Id: halshs-00459150**

**<https://shs.hal.science/halshs-00459150>**

Submitted on 23 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***Les impensés des approches décontextualisées du contrôle des relations inter-firmes***

## ***Crise de l'instrumentation de gestion ou crise du paradigme décisionnel ?***

Damien Mourey - Docteur en sciences de gestion  
IAE de Paris - 21 rue Broca - 75005 Paris  
mourey@univ-paris1.fr

### ***Résumé***

L'objet de cet article est de fonder une critique des approches décontextualisées du contrôle des relations inter-firmes ancrées dans le paradigme décisionnel à partir des résultats d'une recherche qualitative et enracinée (Mourey 2008). Le décalage existant entre les résultats de ces approches décontextualisées et la réalité des pratiques observées sur ce terrain est emblématique des perspectives théoriques qui surplombent de très loin l'activité des acteurs de ces relations. Cet écart résulte d'une conceptualisation mutilante de l'instrument de gestion et d'une vision sous-socialisée du phénomène inter-organisationnel. Nous argumentons qu'une théorie décontextualisée du contrôle des relations inter-firmes est incapable d'appréhender la complexité socio-organisationnelle de relations enracinées dans la caillasse d'une histoire de plusieurs décennies.

Mots clés : contrôle inter-firmes, pratiques coopératives, instrument de gestion

### ***Abstract***

This paper argues a critique of some academic researches studying the control of inter-firm relationships from a *decision making* perspective. Based on a qualitative and grounded research (Mourey, 2008) aiming at studying day-to-day inter-firm cooperative practices, a wide gap between its results and those generally associated with decontextualised approaches of inter-firm control is highlighted. We claim that the latter have two major flaws which go hand in hand. First, management tools are always considered in isolation from the social world where they are used and, seconds, the conceptualisation of an inter-firm relationship is dramatically under-socialized and over-simplified. We argue that these approaches are unable to address the socio-organizational complexity of inter-firm relationships which have gone through a lot of ups and downs over the years and are rooted within a fast-changing, and complex relational, historical, legal and institutional context.

Key words: inter-firm control, cooperative practices, management tools

## Introduction

Il n'est pas rare de rencontrer des publications récentes dans le domaine du contrôle inter-firmes où des auteurs proposent des outils de gestion « innovants » afin de répondre aux besoins spécifiques posés par la gestion de processus inter-firmes. La comptabilité à livres ouverts (Kajüter et Kulmala, 2005), le tableau de bord prospectif inter-firmes (Kaplan et Norton, 2006) et l'analyse stratégique des coûts de la chaîne de valeur (Shank, 1989 ; Shank et Govindarajan, 1992) constituent des contributions en ce sens. On prête également à ces outils et techniques de gestion certaines propriétés remarquables puisqu'ils permettent la « révélation » d'enjeux, la « transparence », le développement de la confiance ou encore un alignement stratégique entre les différents partis.

Cependant, à aucun moment, on ne juge nécessaire de nous expliquer comment les acteurs de ces relations engagent ces instruments de gestion dans leur contexte d'action. On se contente de postuler ces propriétés miraculeuses en se référant à des théories qui surplombent de très loin l'activité managériale et pour lesquelles l'action humaine instrumentée est impensée. En effet, la plupart de ces recherches se recoupent sur un point bien précis en cela que nous ne savons jamais ce que font concrètement les managers de ces relations pour gérer ces processus inter-organisationnels. Cet article a pour objectif de fonder une critique des approches décontextualisées du contrôle inter-firmes. Ces dernières reposent principalement sur des conceptualisations statiques telles que le lien stratégie-structure, les relations entre confiance, contractualisation et contrôle, une approche statique de la coordination entendue comme l'optimisation d'un ensemble de tâches plus ou moins complexes, l'emphasis mise sur les dirigeants qui savent ce qu'il faut faire et sur l'échange si crucial d'information. Dans ces approches, les instruments de gestion apparaissent comme des mécanismes de contrôle des objectifs ou des comportements, des moyens de preuve, de contractualisation ou encore de protection contre l'opportunisme de l'autre partie.

La vision de l'acteur ne peut être au mieux que celle d'un individu répondant à un stimulus par un comportement approprié, c'est-à-dire déterminé et prédictible. L'accent est mis sur les propriétés du système d'indicateurs qui composent les différents instruments de gestion et notamment sur sa capacité à représenter le réel. L'information pertinente produite par l'agencement des indicateurs se transmet aux acteurs sans que soit abordée la question de l'interprétation de ces indicateurs par ces mêmes acteurs. Cela implique qu'ils interprètent les informations produites par les outils de gestion d'une manière relativement similaire et orientent leurs actions conformément à ces délibérations (contrainte de cohérence). Ensuite, le système d'indicateurs formé par les instruments de gestion doit constituer une représentation du système d'activités inter-organisationnel cohérente par rapport à l'environnement de l'organisation (contrainte de pertinence). Le respect de ces deux contraintes n'apparaît pas comme un sujet de débat majeur dans la vision rationaliste des instruments, dans la mesure où il est le plus souvent postulé. Ainsi, le contrôleur de gestion est essentiellement perçu comme un véritable *expert-concepteur* d'outils de gestion ayant pour finalité *d'aider à la prise de décision*. C'est par sa capacité à représenter aussi exactement que possible le monde réel que s'apprécie la qualité de l'instrumentation du contrôleur de gestion dans ce cadre d'analyse. C'est d'ailleurs au nom des insuffisances méthodologiques de certaines techniques de contrôle de gestion que la thèse d'une crise de l'instrumentation de gestion a été avancée dans le

champ du contrôle (Kaplan et Norton, 1986) et est aujourd'hui transposée au contrôle inter-firme. Elle repose sur l'idée que bon nombre des techniques de gestion qui ont été inventées au début du siècle précédent sont encore largement utilisées dans les entreprises alors même que leur environnement s'est profondément modifié. Dès lors le système de contrôle de gestion n'apparaît plus comme suffisamment bien conçu pour ajuster efficacement l'environnement externe à l'environnement interne de l'entreprise, ce qui pourrait conduire à la prise de décision inappropriée.

Tout en partageant les critiques portant sur les insuffisances méthodologiques adressées à certains instruments de gestion, il nous semble cependant qu'on ne peut pas laisser sans réponse les deux interrogations suivantes : pourquoi des acteurs, qui ont assurément de bonnes raisons d'agir comme ils le font, continuent-ils à employer des techniques et des outils obsolètes alors même que des techniques plus adaptées ou élaborées ont été mises au point et sont disponibles ? Comment rendre compte pour un même instrument de gestion des pratiques hétérogènes voire contradictoires observées dans différentes organisations ? Nous pensons, que la crise apparente de l'instrumentation de gestion masque une crise bien plus profonde, celle du paradigme décisionnel. Ce dernier repose sur des implicites extrêmement forts : les postulats de rationalité substantive ou limitée, d'information parfaite, de représentation partagée et de consensus spontané. Une des hypothèses fondamentales contenue dans le paradigme de la décision est qu'il n'y a pas interprétation du monde par l'acteur mais représentation du monde au travers de symboles.

Une fois relâchés un à un ces implicites draconiens, c'est-à-dire lorsqu'on décrit un contexte incertain, complexe, équivoque et politique, alors la question du sens de l'action apparaît fondamentale. Tant que des cadres de signification n'ont pas été élaborés permettant aux acteurs de faire sens de la situation qu'ils affrontent collectivement, il n'y a rien à décider. Lorsqu'on adopte une perspective de l'action - *action taking* - il convient d'étudier l'action managériale concrète et de se placer au niveau des interactions entre les acteurs de ces relations qui sont médiatisées par ces instruments de gestion. Il convient de souligner la dualité de tout instrument qui est à la fois contrainte et ressource pour l'activité humaine. Dans cette perspective actionnelle d'inspiration pragmatiste, un instrument de gestion se définit par ses effets pratiques induits par son usage sur l'action collective. L'engagement d'un instrument par un acteur est aussi l'expression d'une interprétation d'un contexte toujours spécifique. Cette définition permet d'insister sur le deuxième aspect de la notion d'instrument : c'est un moyen d'exprimer, d'activer le projet du sujet.

Nous soutenons que les approches théoriques du contrôle inter-firmes ancrées dans le paradigme de la décision ne permettent pas de rendre compte de cette singularité dans la mesure où elles font l'impasse sur les dynamiques d'interactions médiatisées par les instruments de gestion et s'appuient sur une conceptualisation réductrice voire mutilante de la notion d'instrument qui va de pair avec une vision sous-socialisée du phénomène inter-organisationnel. Cette critique sera l'objet de la première partie de cet article. Dans une deuxième partie, nous évoquerons certains aspects de la *démarche croissance* plus étudiée dans le cadre d'une recherche plus vaste, qualitative et enracinée (Mourey, 2008). L'étude du développement au quotidien de seize relations inter-firmes entre un distributeur français et les équipes de fournisseurs internationaux de grande consommation constitue le terrain de cette

recherche. Nous nous placerons au niveau des interactions entre les acteurs de ces différentes organisations et les instruments de gestion engagés pour l'exercice d'un contrôle conjoint sur des stratégies co-conçues au niveau d'une catégorie de produits. L'analyse du rôle joué par ces instruments dans ces dynamiques inter-organisationnelles constituera l'objet de cette partie. Enfin, en nous appuyant sur les apports de la sémiotique et du pragmatisme, nous proposerons, dans la troisième partie, un cadre théorique alternatif permettant de montrer comment les instruments de gestion s'insèrent dans un contexte d'action organisée, spatialement et temporellement situé. Cette approche permet de rendre compte du caractère contextuel de l'usage des instruments de gestion et donc d'expliquer leur plus ou moins grande autonomie par rapport aux intentions initiales des concepteurs. Les instruments de gestion médiatisent des interactions entre les acteurs ce qui permet de développer de nouvelles significations pour l'action collective. Enfin, nous discutons, dans la conclusion, de certaines implications méthodologiques et conceptuelles de l'adoption de ce tournant pragmatiste pour la recherche portant sur le contrôle des relations inter-firmes.

## **1. Une critique des approches décontextualisées du contrôle des relations inter-firmes**

### **1.1. Le monde est représentable, il n'est pas interprétable.**

L'influence de la théorie rationaliste des instruments de gestion est frappante lorsqu'on observe dans différents articles ou ouvrages de la littérature sur le contrôle inter-firmes les controverses portant sur l'usage d'indicateurs de gestion ou la conception de systèmes formels de contrôle de gestion dans les organisations. En effet, c'est surtout sur la capacité des instruments à représenter le mode de raisonnement le plus pertinent possible, c'est-à-dire intégrant les méthodes et les techniques les plus adaptées au problème à traiter qui fait l'objet de débat. Ainsi, tel indicateur sera désormais considéré comme inadapté car il continue à être employé alors même que l'environnement pour lequel il avait été conçu à l'origine s'est profondément modifié. Ce sont donc les dangers d'aboutir à une prise de décision inappropriée qui sont dénoncés. La logique implicite étant que les outils du contrôle de gestion doivent permettre de produire l'information la plus pertinente pour améliorer la prise de décision. Là encore, l'action n'est qu'une simple exécution de la décision et il n'y a pas de place pour l'interprétation des acteurs. Ceci explique les débats essentiellement technicistes portant sur les indicateurs de gestion. L'approche décontextualisée de Shank et Govindarajan (1992) que nous allons désormais présenter illustrera ces approches du contrôle inter-firmes.

L'adoption, dans le domaine de la gestion stratégique des coûts, du concept d'analyse de la chaîne de valeur, est au centre de la démarche préconisée par Shank et Govindarajan<sup>1</sup> (1992). La citation mise en exergue dans l'article de 1992 souligne la filiation de leurs travaux avec ceux de Porter : « While accounting systems do contain useful data for cost analysis, they often get in the way of strategic cost analysis <sup>2</sup> » (Porter, 1985, p. 63). La notion de *chaîne de valeur* est importante pour notre recherche dans la mesure où la collaboration inter-firmes

---

<sup>1</sup> Le terme anglais est *value chain analysis*.

<sup>2</sup> « Bien que les systèmes de comptabilité contiennent assurément des données utiles pour l'analyse des coûts, ils constituent souvent une entrave à l'analyse stratégique des coûts ».

étudiée dans la seconde partie de l'article s'étend à l'ensemble des aspects de la gestion d'une catégorie de produits. Ce vaste domaine d'action recouvre un périmètre d'interactions et un système d'activités qui constituent une variante élargie de ce qui est traditionnellement conceptualisé sous l'appellation *chaîne logistique globale*.

Porter (1985) soutient que toute entreprise peut se concevoir comme appartenant à une - ou plusieurs - chaîne(s) de valeur plus large(s) définie(s) comme : « The linked set of value-creating activities all the way from basic raw material sources through to the ultimate end-use product delivered into the final consumers' hands <sup>3</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 179). Schématiquement, une entreprise peut fonder un avantage concurrentiel durable par une stratégie de réduction des coûts ou une stratégie de différenciation. L'intérêt d'adopter une telle perspective réside dans la prise en compte des interdépendances existantes entre les clients et les fournisseurs sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le positionnement, étudié en termes de coût et de différenciation, d'un acteur concurrent opérant, même partiellement, sur cette chaîne de valeur, peut alors être appréhendé. Cette analyse est étayée par l'étude des liaisons entre les différentes activités. Une typologie a pu être proposée : on a recensé les liaisons entre plusieurs activités, entre différentes entités d'affaires<sup>4</sup> d'une entreprise et entre des clients et des fournisseurs. Gérer conjointement une catégorie de produits, en adoptant une perspective inter-firmes, conduit à s'intéresser principalement au troisième type de ces liaisons. Une liaison exprime la relation entre le niveau de performance d'une activité et ses effets sur la performance d'une autre activité (Dekker, 2003).

Shank et Govindarajan (1992) élaborent une méthodologie comportant plusieurs étapes. La première consiste à décomposer, en adoptant une maille d'analyse stratégiquement pertinente, la chaîne de valeur d'une industrie en différents sous-segments d'activités. Il convient, lors d'une seconde étape, d'étudier la valeur économique produite sur l'ensemble de cette chaîne et de procéder à sa répartition entre ses différentes composantes. L'information requise nécessite de nombreux retraitements comptables. Les plus significatifs sont relatifs à l'affectation, à chaque sous-segment de la chaîne de valeur, des activités, des coûts, des revenus et d'une base d'actifs qui lui correspondent. Les actifs doivent être évalués à la valeur de remplacement actuelle<sup>5</sup>. Les distorsions éventuelles résultant de l'application d'une politique de prix de transfert doivent également être neutralisées. Les coûts, les revenus, et la base d'actifs sont estimés à leur valeur de marché. Ce retraitement a pour objet d'isoler le profit économique et la rentabilité des actifs engagés à chaque étape de la chaîne de valeur. Ces conditions remplies, il est soutenu que l'information produite permet d'améliorer la qualité des décisions stratégiques. Une entreprise est alors en situation d'évaluer la part de la valeur économique qu'elle s'approprie sur l'ensemble de la chaîne. Les mesures de son rapport de force et de ses marges de manœuvre sont désormais possibles. L'analyse de la formation de la valeur économique captée par des entreprises concurrentes est envisageable. Ces dernières ne sont pas nécessairement engagées sur les mêmes segments d'activités stratégiques. La compétition inter-firmes peut porter seulement sur certains d'entre eux. La part que représente, pour une entreprise concurrente, la valeur économique créée sur ces

---

<sup>3</sup> « Un ensemble d'activités créatrices de valeur et reliées entre elles tout le long d'une chaîne d'activités allant des sources de matières premières jusqu'à la livraison du produit fini dans les mains du consommateur final »

<sup>4</sup> Traduction française proposée de l'expression anglaise *business units*.

<sup>5</sup> Traduction française proposée de l'expression *Current replacement value*.

segments d'activités bataillés constitue une information de la première importance pour la conduite d'une réflexion stratégique. La compréhension des lieux de création et de captation de la valeur économique des entreprises concurrentes est un sérieux atout.

Cette approche stratégique des coûts est, en soi, une belle avancée théorique au regard des techniques traditionnelles du contrôle de gestion. Ces dernières demeurent trop focalisées sur la notion de valeur ajoutée : « We argue that the value chain - not value added - is the more meaningful way to explore strategic issues <sup>6</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 182). Les auteurs soulignent que : « The value-added concept starts too late <sup>7</sup> » (*ibid.*, p. 182). Seule la valeur des achats d'une entreprise est considérée dans le concept de valeur ajoutée. La possibilité d'exploiter les liaisons avec les fournisseurs est alors hors de portée. Ils ajoutent également : « [...] The value-added analysis has another major flaw : it stops too soon <sup>8</sup> ». Seules les ventes d'une entreprise sont intégrées dans la notion de valeur ajoutée. Cela implique de renoncer à considérer les liaisons entretenues avec les entreprises clientes situées en aval de la chaîne de valeur.

Pour illustrer leurs propos, les auteurs s'appuient sur l'étude de cas Northam Packaging Company. La problématisation du cas par les auteurs décrit un processus de décision rationnel et séquentiel. L'hypothèse première de leur raisonnement est que l'outil de gestion a vocation à améliorer la qualité des informations nécessaires à la prise de décision. L'identification d'un problème à résoudre constitue la première étape du processus de décision. L'étude d'une option stratégique qui aura des répercussions significatives sur la politique d'investissement de l'entreprise et son positionnement futur sur les différents marchés est l'objet de la décision. L'analyse d'une solution possible existante est ensuite considérée. Elle se manifeste par des propositions de choix d'investissement dans des secteurs d'activité où l'entreprise est actuellement présente. Puis, une solution innovante se traduisant par des investissements sur d'autres segments d'activité est explorée. Le choix de la solution s'effectue sur l'application des méthodes et des critères de décision retenus dans le processus décisionnel. Enfin, la dernière étape est représentée par l'exécution de la décision : la concrétisation ou non de l'investissement suivant les résultats des critères de sélection.

## **1.2. La complexité du phénomène interorganisationnel est sous-estimée**

### ***1.2.1. Une approche statique des relations inter-firmes confinée à l'intérieur de segments étroits de leur chaîne de valeur conjointe***

La plupart des études menées en contrôle inter-firmes se recoupent sur un point bien précis en cela que nous ne savons jamais ce que font concrètement les managers de ces relations pour gérer ces processus inter-organisationnels. Pourtant, une relation inter-firmes peut également être appréhendée comme un système dynamique de liens entre des entités et des personnes. Les différentes acceptions du mot *relation* soulignent l'importance de la notion de lien. Son sens premier renvoie à l'action de raconter, de rapporter en détails ce qui est vu, perçu et

---

<sup>6</sup> « Nous soutenons que le concept de chaîne de valeur - et non celui de valeur ajoutée - constitue l'approche la plus significative pour explorer les questions stratégiques ».

<sup>7</sup> « Le concept de valeur ajoutée démarre trop tard ».

<sup>8</sup> « L'analyse de la valeur ajoutée présente un autre défaut majeur : elle s'arrête bien trop tôt ».

observé. La relation est, dans ce sens étymologique, une mise en mots, un tissage de liens entre différents éléments que l'on rapproche ensemble. Dans un sens plus général, les liens, les rapports entre des entités, des personnes constituent les fondements d'une relation inter-firmes. La relation désigne également des interactions, des liaisons entre des personnes ou des entités. L'appréhension d'une relation inter-firmes nécessite de comprendre d'une manière systémique et dynamique les liens qui unissent les entités et les acteurs engagés dans une action collective conjointe. Une relation inter-firmes est animée par la dynamique de ces liens qui ne sont pas statiques mais évoluent constamment sous l'action conjointe des acteurs de ces relations. Les expressions de la vie quotidienne *cultiver une relation* ou *rompre une relation* soulignent l'importance de la nature et de la dynamique des liens pour rendre compte de l'évolution d'une relation dans la durée. Cela implique de ne privilégier *a priori* aucun type de liens sur un autre, comme par exemple le structural sur l'interpersonnel ou encore l'inter- sur l'intra-organisationnel. Cela suggère également de ne pas restreindre *a priori* l'espace des relations observées à un segment étroit du périmètre de leur chaîne de valeur conjointe.

De ce point de vue, la plupart des recherches portant sur le contrôle des relations inter-firmes reposent sur des simplifications qui nous semblent extrêmes. Dans certains cas, le contexte relationnel est tout simplement ignoré (Kaplan et Norton, 2006 ; Shank et Govindarajan, 1992). De même, certaines recherches se concentrent uniquement sur l'aspect inter-organisationnel de la relation en faisant abstraction de leur dimension intra-organisationnelle. Pourtant, il nous semble que l'articulation entre les dimensions intra- et inter-organisationnelles est primordiale. Les acteurs des relations inter-firmes sont également et simultanément des acteurs du système d'activités de leur propre organisation. Les contradictions de points de vue nous semblent inévitables. Lorsque les équipes d'acteurs sont réunies, la dimension sociale de la situation d'interaction ne se limite pas à la présence physique d'autrui. Sont également présents, en quelque sorte en *hors champ*, les liens qui relient chaque membre de ces équipes avec leur contexte intra-organisationnel.

De même, certaines études de cas raisonnent sur un périmètre étroit des chaînes de valeur inter-firmes (Dekker, 2003) ou conceptualisent une relation inter-firmes comme faisant partie d'un réseau d'organisations clos et statique (Cooper et Slagmulder, 2004). Cependant, confiner l'étude d'une relation inter-firmes à l'intérieur de frontières étroitement définies par le chercheur constitue un biais méthodologique contestable, notamment lorsque l'étude porte sur des relations revêtant un caractère stratégique. La volonté des acteurs de ces relations de rechercher des nouvelles façons d'être, ensemble, *différents*, constitue alors une caractéristique fondamentale d'une relation inter-firme. La capacité à tester de nouvelles combinaisons de ressources, à transformer le périmètre d'interactions des chaînes de valeur conjointement gérées, en associant éventuellement d'autres organisations, est un des produits de ces pratiques coopératives inter-firmes. Aussi, nous rejoignons la définition proposée par Nogatchewsky (2004) s'inspirant des travaux de Van de Ven (1976) : une relation inter-firmes est un système d'action social ouvert sur son environnement. Le choix méthodologique du chercheur doit permettre d'être réceptif et sensible à ce qu'il y a de nouveau et d'inattendu dans les effets induits par ces pratiques coopératives inter-firmes. Cet argument est d'autant plus important que, la plupart du temps, ces pratiques coopératives inter-firmes sont souterraines et transversales par rapport aux organisations formelles en place. Nous allons



illustrer les limites de ces conceptualisations statiques du contrôle inter-firmes par une critique du cas Sainsbury's (Dekker, 2003).

### ***1.2.2. Le turbulent silence des acteurs du cas Sainsbury's***

« As far as the author is aware, no empirical evidence on the use of such practices by firms has been published in the literature before<sup>9</sup> » (Dekker, 2003 p. 2). Cette affirmation exprime le paradoxe entre l'intensité des travaux académiques déployée dans le domaine de la gestion stratégique des coûts et la quasi absence d'analyse des situations concrètes d'usage du concept de chaîne de valeur. Un modèle de coût a été développé par le département logistique du distributeur anglais Sainsbury's. L'étude de son expérimentation conjointe avec trente-six fournisseurs internationaux est l'objet du cas. L'initiative de cette approche est à porter au crédit des équipes de Sainsbury's. Elle témoigne de leur volonté de changer le mode de gestion des relations avec ces fournisseurs puissants. L'objectif annoncé consistait à transformer une relation habituellement conflictuelle en une relation coopérative. La recherche conjointe de zones de réduction des coûts, sur un périmètre restreint des chaînes logistiques globales, a constitué l'enjeu de cette coopération. La proximité de ces préoccupations avec celles de l'enseigne de distribution de la démarche croissance plus présentée dans la deuxième partie de l'article est évidente : nous retrouvons l'expression d'une rhétorique familière.

Dekker présente ce modèle de coût comme une illustration concrète de l'usage du concept d'analyse de la chaîne de valeur. La méthodologie employée diffère de celle préconisée par Shank et Govindarajan sur un point bien précis : des échanges d'information sont organisés entre les fournisseurs et le distributeur anglais. Toutefois, le modèle de coût décrit ne recouvre que très partiellement le concept initialement proposé. Le périmètre des actions conjointes analysées est, en effet, limité. Seules les manipulations physiques des produits finis, effectuées depuis la sortie des lignes de production de l'usine du fournisseur jusqu'à la mise en rayon au niveau des magasins, sont modélisées. Le segment analysé des chaînes logistiques s'appréhende comme une suite d'activités reliées les unes aux autres selon une interdépendance séquentielle : « Activities taking place early in the supply chain influenced only the activities taking place later. [...] Thus activities upstream influenced resource consumption downstream in the supply chain. The model reflected this modest level of interdependence by its sequential ordering of activities and its possibilities to analyse activities' effects on the costs of activities further along the supply chain <sup>10</sup> » (*ibid.*, p. 18). Dekker soutient que la production de ces données a été à l'origine de la révélation de zones d'amélioration de la performance logistique. Les propriétés de ce modèle de coût sont multiples. Il permet de réaliser un benchmarking entre les fournisseurs, de concevoir des analyses stratégiques de sensibilité et de suivre, dynamiquement, l'évolution des coûts. Un fournisseur va même jusqu'à se laisser convaincre, qu'il est dans son propre intérêt, de

---

<sup>9</sup> « A la connaissance de l'auteur, aucune preuve empirique relative à l'emploi de telles pratiques par les entreprises n'a été publiée dans la littérature jusqu'à présent ».

<sup>10</sup> « Les activités se déroulant au début de la chaîne logistique globale influençaient seulement les activités qui avaient lieu plus tardivement. [...] Par conséquent, les activités situées en amont influençaient les activités situées en aval de la chaîne logistique globale. Ce modèle reflétait ce niveau modeste d'interdépendance au travers de l'ordonnancement séquentiel des activités et des possibilités d'analyser les effets de certaines activités sur les coûts de celles situées davantage en aval de la chaîne logistique globale ».

consentir à un investissement auquel il était jusqu'à présent opposé. Les économies de coût mises en évidence par le modèle apparaissent comme irrésistibles. Dekker conclut sur le rôle central joué par la comptabilité qui s'apparente à un mécanisme de coordination de la chaîne logistique globale. L'auteur souligne, néanmoins, les difficultés liées aux échanges d'informations sensibles entre les différents protagonistes.

L'ancrage concret du cas constitue une avancée réelle. Cependant, l'analyse proposée ne diffère, selon nous, que très peu de celle du cas Northern Packaging. On se contente de donner la parole aux chiffres plutôt qu'aux acteurs de la situation : « Unfortunately, the author had only limited access to the organization, and the data collection remained restricted to the department of Logistics. This also precluded data collection at suppliers, to look at their view of the relationship and information exchange with Sainsbury [...]. Therefore, no information could be collected about specific relationships with suppliers, which limits the insight relational issues, such as an individual supplier's trust and concerns about appropriation <sup>11</sup> » (*ibid.*, p 9).

L'utilisation de ce modèle a donné lieu à des discussions dont on ne connaît pas la teneur. Il n'a pas été possible d'observer les modalités concrètes d'engagement de ce modèle dans le processus d'argumentation, de négociation et d'influence mutuelle et réciproque qui s'est déroulé lors des interactions associant les différents équipes, médiatisées par cet instrument de gestion. On reste sur l'impression que le modèle permet de révéler une vérité jusqu'à présent cachée de tous. De plus, la référence à la notion de chaîne logistique globale pour décrire un processus qui se limite à des camions, des bras et des palettes semble quelque peu exagérée. Les enjeux de la coopération inter-firmes, dans ce domaine, dépassent largement cet aspect étroit des choses. Les problématiques auxquelles sont confrontées ces équipes recouvrent un périmètre d'actions conjointes plus étendu et un niveau de complexité de coordination plus élevé. Le problème de la rupture des produits en magasin, leur traçabilité sur l'ensemble de la chaîne, le prêt-à-vendre, la gestion des emballages, la collaboration avec les prestataires logistiques externes, la gestion des flux promotionnels en sont quelques illustrations. On peut également douter du caractère stratégique des analyses de sensibilité menées. Une stratégie, étayée par ce modèle de coût, ne serait pas élaborée à partir d'une réflexion portant sur la gestion d'une chaîne logistique globale mais, bien plus, sur la recherche d'une optimisation classique des coûts de manutention et de transport. Les orientations esquissées, seraient, probablement, en contradiction flagrante avec les enjeux résultant d'une approche globale de la chaîne logistique.

Le cas Sainsbury's traduit l'adoption d'une perspective externe dans la conduite de l'analyse d'une chaîne de valeur inter-firmes. Cependant, le périmètre d'activités et d'interactions considéré constitue un chevauchement bien timide avec l'ambition du projet proposé par Shank et Govindarajan. Le contexte relationnel est appréhendé plutôt succinctement. Le principal problème, identifié pour les équipes des fournisseurs internationaux, serait la crainte

---

<sup>11</sup> « Malheureusement, l'auteur ne disposait que d'un accès limité à l'organisation, et la collecte des données est restée restreinte au département de la Logistique. Cela a également empêché le recueil de données auprès des fournisseurs, ce qui aurait permis de considérer leur point de vue sur la relation et l'échange d'information avec Sainsbury. [...] Aussi, aucune information relative aux relations spécifiques avec des fournisseurs n'a pu être recueillie, ce qui ne donne qu'un aperçu très limité des enjeux relationnels comme la question de la confiance envers un fournisseur particulier et des craintes de dépossession de valeur ».

de communiquer des informations sensibles. Le distributeur pourrait être tenté de les utiliser, d'une façon opportuniste, contre eux. Cet argument nous semble contestable. D'une part, il est possible de douter du caractère confidentiel de ces données échangées. Elles recouvrent des activités qui ne revêtent pas un caractère stratégique pour ces fournisseurs. La gestion des activités considérées - manutention physique et transport - a, la plupart du temps, été confiée à des prestataires logistiques externes. Elles ont été soumises à un processus continu de rationalisation. D'autre part, les fournisseurs n'ont pas à communiquer de données relatives à leur coût de production puisque le modèle ne prend en compte que les coûts engagés depuis la sortie de l'usine. Ces fournisseurs internationaux seraient, probablement, très intéressés de comparer l'évaluation de leur performance logistique résultant de l'application de ce modèle sommaire y compris et, peut-être même surtout, si le résultat était défavorable. Cela leur permettrait de questionner indirectement la performance de leurs prestataires logistiques.

Nous argumentons que les approches décontextualisées du contrôle inter-firmes ancrées dans le paradigme décisionnel sont incapables de rendre compte de la complexité socio-organisationnelle des relations inter-firmes de notre cas. La démarche *croissance plus* que nous allons présenter souligne que le problème de contrôle inter-firmes n'est pas assimilable à un problème d'échange d'information corsé par un risque d'opportunisme. Il s'agit, bien plus, d'un problème d'ignorance de ce qui pourrait être fait ici, ensemble et maintenant. Le contexte relationnel dans lequel s'inscrivent ces interactions présente des caractéristiques singulières : l'absence de liens hiérarchiques ; la durée très courte des échanges interpersonnels ; les barrières sociales liées à l'appartenance des participants à des entreprises et des métiers différents ; l'impossibilité d'échanger certaines informations ; la gestion de systèmes d'activités complexes et pas toujours compatibles ; l'interventionnisme des pouvoirs publics ; le caractère hyperconcurrentiel des marchés des produits de grande consommation ; les surprises qui animent le cours des événements. Le besoin de l'exercice d'un contrôle conjoint répond d'abord à un besoin d'intelligibilité de la situation de gestion rapidement évolutive que ces acteurs affrontent. La possibilité de co-concevoir de nouvelles possibilités d'action collective conjointe constitue le fondement de ce besoin de contrôle. Nous allons proposer un cadre théorique alternatif pour rendre compte du rôle joué par l'introduction de ces nouveaux instruments de gestion dans les dynamiques inter-organisationnelles de notre cas.

## **2. Le contrôle inter-firmes dans la démarche *croissance plus* : un processus microsocial, résistible et non linéaire de co-production de nouvelles connaissances.**

### **2.1. Présentation de la démarche *croissance plus***

Les relations étudiées dans le cadre d'une recherche qualitative et enracinée (Mourey, 2008) reposent sur une forme de coopération assez inédite dans le secteur économique de la grande distribution en France. Les équipes de seize fournisseurs internationaux de produits de grande consommation ont engagé avec celles d'un distributeur français une démarche de coopération approfondie, connue en interne sous le nom d'approche *croissance plus*. Le nouveau mode de gestion des relations ouvertement souhaité est présenté sous l'appellation *joint business plan*<sup>12</sup>. Cette démarche repose sur deux intentions clairement affichées. Il s'agit d'abord de concevoir et de contrôler conjointement des stratégies définies au niveau d'une catégorie de produits de grande consommation. L'objectif recherché pour les équipes du distributeur et pour celles des fournisseurs-partenaires est de croître ensemble et durablement plus rapidement que le marché en termes de chiffre d'affaires et de marge. L'adoption du concept de *catégorie de produits* répond au besoin perçu par différents responsables des deux équipes de mieux coordonner un ensemble de sous-processus faiblement coordonnés entre eux à partir d'une perspective d'analyse unificatrice. Ensuite, les acteurs de ces relations sont maintenant présentés comme des *partenaires*. Cette évolution notable de terminologie pour qualifier la nature de ces relations interpersonnelles traduit le souhait de déplacer le centre de gravité de ces échanges inter-firmes. Ils ont été dominés par la prévalence d'une forme de négociation commerciale aujourd'hui partiellement remise en question. Ce mode de négociation a longtemps reposé sur une logique de confrontation, souvent conflictuelle. Il a été principalement axé sur la recherche, de la part du représentant de la centrale d'achats, de l'amélioration continue des taux des marges arrières. L'enjeu est désormais de privilégier davantage une logique de développement des ventes.

Les relations inter-firmes observées sont imprégnées d'une atmosphère difficilement saisissable mais aux effets néanmoins bien réels. Chaque contexte relationnel forme un « tout » indissociable. Ces relations sont animées par un flux continu d'expériences nouvelles et sont émaillées en permanence par des surprises. Elles sont provoquées par le partenaire de la catégorie, par certaines actions inattendues de concurrents parfois insoupçonnés, par les vagues-hésitations du législateur qui peine à définir une position définitive, et, également, par les clients dont l'engouement ou l'indifférence pour les nouveaux produits ou services proposés sont difficilement prévisibles. De multiples interactions, associant des membres différents des deux entreprises, se déroulent constamment et portent sur tous les aspects de la relation. Le point de vente, les flux de marchandises, la négociation commerciale, la gestion des promotions et des assortiments des linéaires sont quelques-uns des sujets de préoccupation communs aux différentes équipes. Les prétextes pour susciter des rencontres abondent. Ce flux expérientiel continu est comparable à la manière dont se forme une barbe à papa : les événements, les récits, les souvenirs s'entortillent pour former ce volume toujours unique dans son agencement, sans qu'il soit possible de définir *a priori* une hiérarchie dans

---

<sup>12</sup> *Plan d'affaires conjoint*

l'ordre des faits. Il n'y a pas de grand biographe de la relation inter-firmes qui consignerait tous ces micro-événements animant et influençant constamment le cours de ces relations. Elles sont, pour la plupart, vieilles de plus de quarante ans. Toutefois, un certain climat est perceptible lors des interactions face-à-face. Il est fondé sur des impressions qui résultent d'un processus de sélection d'événements et de faits qui n'a rien de chronologique ou d'exhaustif et qui fait appel autant à la raison qu'à l'émotion, aux souvenirs qu'à l'actualité. Les acteurs de ces relations sont des « amis de quarante cinq ans ». Les relations entre les équipes de ces différentes organisations sont imprégnées de récits, de préjugés, d'événements sélectionnés pour leur dimension dramatique ou exemplaire, de succès et d'échecs, de souvenirs de services rendus et de mauvais coups. La question n'est pas tant de savoir si ces relations ont été marquées, au fil du temps, par des moments de tension ou de rupture, car c'est là une évidence, mais de comprendre par combien de variétés de situations chacune des équipes est passée. Aucune des équipes ne renonce à ses intérêts bien compris qui, sans être nécessairement antagonistes, ne sont pas non plus *a priori* complémentaires. La gestion d'une catégorie de produits repose sur l'hybridation des connaissances du marché et du comportement du client au niveau du point de vente. Il s'agit d'une drôle de coopération fondée sur la possibilité désormais offerte d'hybrider et de co-produire des connaissances au niveau d'une catégorie de produits, de tester et d'explorer de nouvelles combinaisons de ressources. La démarche prêt-à-vendre étudiée au cours d'une recherche qualitative plus vaste illustrera cette forme résistible de coopération inter-firmes. La méthodologie de cette recherche est d'abord brièvement présentée.

## **2.2. Une recherche « enracinée » et une méthodologie qualitative au service de l'étude d'un système de pratiques**

L'évolution de notre objet de recherche nous a conduits à étudier *in vivo* certains aspects de la vie sociale des acteurs de ces relations inter-firmes. Et c'est notre conviction que l'étude d'un système de pratiques peut difficilement s'entreprendre à distance, hors contexte, en recherchant des preuves statistiques et « objectives » venant en appui des énoncés produits. Il convient sans doute de préciser notre pensée sur ce dernier point. Il ne s'agit pas d'opposer une méthodologie à une autre mais, bien plus, de souligner qu'aucune approche ne peut prétendre à parvenir à une représentation exhaustive, totale et épuisant l'ensemble des dimensions du phénomène social étudié, ni même prétendre dégager à elle seule les causalités les plus importantes (Girin, 1981). La volonté d'analyser un processus de contrôle des relations inter-firmes à partir de l'étude des pratiques des acteurs de ces relations justifie l'adoption d'une approche située et sociologiquement ancrée. Cette dernière nous a permis d'emprunter des chemins de traverse non balisés et d'éclairer des aspects encore méconnus du processus de contrôle des relations inter-firmes. Cette méthodologie qualitative vise à étudier un système de pratiques en contexte en s'assujettissant aux contingences de la vie organisationnelle ordinaire qui s'imposent aux acteurs de ces relations. Elle combine l'observation participante énoncée par Goffman (1964) et le recours à la théorie enracinée (Glaser et Strauss) pour l'émergence d'un cadre théorique explicatif du cas. La théorie est émergente et résulte d'une hybridation continue entre l'observation des faits et des théories existantes. Cette méthode repose sur deux principes fondamentaux. Le concept de *constant comparison* souligne que les processus de collecte et d'analyse des données sont simultanés et celui de *theoretical sampling* indique que l'orientation des données collectées dépend des

besoins mis à jour par l'évolution de la théorisation du cas. La conduite du processus de recherche est donc à l'origine de l'émergence de la théorie : « The process itself guides the researcher toward examining all of the possibility rewarding avenues to understanding. This is why the research method is one of discovery and one which grounds a theory in reality (Glaser & Strauss, 1967)<sup>13</sup> » (Corbin et Strauss, 1990, p. 6).

### **2.3. La démarche *prêt-à-vendre***

Le développement des conditionnements prêt-à-vendre<sup>14</sup> représente un des axes prioritaires de la direction des marchandises depuis l'année 2006. Le nouveau modèle économique des produits de grande consommation repose, en partie, sur l'adoption au niveau des hypermarchés des bonnes pratiques du format du hard-discount. C'est la demande de l'enseigne qui pose probablement le plus de difficultés aux industriels partenaires. Certains ont déclaré qu'ils n'étaient pas encore en mesure d'apporter des solutions. L'évolution, sur un an, des positions des uns et des autres sur ce dossier témoigne de l'exercice d'une forme de contrôle conjoint atypique. Le conditionnement d'un produit fini offre une solution prêt-à-vendre lorsque l'emballage d'origine limite les manipulations physiques des produits sur l'ensemble de la chaîne logistique globale reliant l'industriel et le linéaire du magasin tout en développant les ventes. Selon l'argumentation développée pour justifier la démarche prêt-à-vendre, de nombreuses manipulations physiques peuvent être épargnées par l'adoption d'un conditionnement prêt-à-vendre au niveau des lignes de production des industriels. Ces derniers fabriquent des produits finis qui sont regroupés, sur les lignes de production, en unités logistiques sous la forme de colis ou de fardeaux. Ces unités sont ensuite acheminées au niveau du magasin. L'activité de remplissage du rayon conduit les manutentionnaires à ouvrir, une nouvelle fois, ces unités logistiques et à placer, l'un après l'autre, les produits finis dans le linéaire. L'emballage du colis logistique ou du fardeau est ensuite compacté. Cette activité manuelle d'ouverture des colis, réalisée à l'aide d'un cutter, occasionne la plupart des accidents du travail en magasin.

La démarche prêt-à-vendre a pour visée de réduire les inefficacités résultant des pratiques actuelles dans l'activité de remplissage du rayon. Le temps consacré par le manutentionnaire se répartit à 20% pour l'activité d'ouverture des colis, à 70% pour la mise en rayon des produits proprement dite et à 10% pour la gestion des retours des emballages. Les conditionnements prêt-à-vendre sont présentés, par les représentants de l'enseigne, comme une solution permettant de réaliser des gains de productivité au niveau de la surface de vente. Le temps consacré à la mise en rayon des produits pourrait être sensiblement réduit. Les industriels, plutôt frileux et réticents sur ce dossier, ont surtout retenu de cette belle démonstration sa traduction sonnante et trébuchante : les gains sont situés au niveau du distributeur et les surcoûts sont chez eux.

Pour inciter les fournisseurs à explorer cette piste, l'équipe de la direction des marchandises a pris différentes initiatives. En premier lieu, le dossier du prêt-à-vendre a été scindé en deux

---

<sup>13</sup> « Le processus de recherche lui-même guide le chercheur vers l'examen de toutes les routes possiblement fructueuses qui mènent à une compréhension. Voilà pourquoi cette méthode de recherche est exploratoire et permet d'ancrer une théorie dans la réalité (Glaser & Strauss, 1967) ».

<sup>14</sup> L'expression *prêt-à-vendre* est parfois abrégée en PAV.

volets. La gestion des flux des produits promotionnés a été séparée de celle des produits exposés en fond de rayon. Les fournisseurs ont rapidement perçu l'intérêt de développer un conditionnement prêt-à-vendre sur les promotions. Leur mise en avant sur le point de vente est facilitée et ne dépend plus de la disponibilité du personnel d'exploitation qui fait parfois défaut : les produits sont directement livrés dans un box qu'il suffit d'exposer en l'état. Ce conditionnement offre également une possibilité nouvelle de théâtralisation. Une des équipes d'un fournisseur s'est félicitée de la forte hausse des ventes constatée lors de récentes opérations promotionnelles en magasin. Elles ont été conduites en adoptant cette nouvelle approche du conditionnement. Il se pourrait bien que l'augmentation de la mise en avant des produits, facilitée par ces présentoirs, ait joué un rôle significatif dans l'obtention de ces bons résultats. Les fournisseurs sont cependant plus nuancés sur l'intérêt de développer des conditionnements prêt-à-vendre pour les produits exposés en fond de rayon. Certains suggèrent que cette forme d'emballage n'est pas adaptée à leur catégorie de produits. L'exemple du distributeur Tesco est souvent évoqué ; il passe pour le précurseur de cette approche. Il aurait renoncé à la décliner sur certaines catégories de produits. La généralisation de cette forme d'emballage conduirait à dégrader l'aspect esthétique de certains rayons et à complexifier leur tenue. La contemplation, peu avenante, de cartons au niveau du linéaire provoquerait un effet défavorable sur la vente de produits d'impulsion ou de plaisir. Ensuite, la plupart des fournisseurs ne perçoivent pas très bien leur intérêt économique à développer des conditionnements prêt-à-vendre sur les produits placés en fond de rayon. Leurs usines de production sont souvent situées en Europe. Leur gestion est placée sous le signe d'une recherche permanente de réduction de la complexité. La demande, émanant d'un seul client, de produire, systématiquement, un conditionnement spécifique contredit cet objectif. Il n'est pas certain que le plan d'affaires correspondant, élaboré pour un seul client français, même important, soit très favorable du point de vue de l'industriel. C'est même une certitude si on ne tient compte, dans l'analyse économique, que de l'accroissement du coût de production induit par les investissements rendus nécessaires pour l'adaptation des lignes de production. L'enseigne de distribution a d'abord insisté, auprès des fournisseurs des produits de ses propres marques, pour qu'ils apportent une solution prêt-à-vendre. Cette manœuvre avait aussi pour but d'intensifier la pression sur les fournisseurs internationaux. Toutefois la gestion, au départ plutôt quantitative, et le développement, à marche forcée, de cette démarche ont provoqué quelques déconvenues au niveau du point de vente. Des conditionnements ont fleuri dans les rayons. Ils étaient loin d'être tous aboutis d'un double point de vue esthétique et logistique.

Le décalage entre le développement quantitatif de la démarche prêt-à-vendre, pilotée initialement par la centrale d'achats, et la réalité, peu avenante, de certains conditionnements a amené le directeur des marchandises à désigner un coordinateur sur ce dossier. Ce dernier a tout de suite perçu la bombe à retardement sur laquelle on venait de l'asseoir. Le développement d'une approche plus qualitative a été encouragé. Les principes devant conduire à l'adoption d'une solution prêt-à-vendre ont été réaffirmés au sein de l'enseigne et, également, auprès des équipes des fournisseurs internationaux. Deux objectifs sont simultanément recherchés. D'une part, la productivité au niveau de l'activité de remplissage du rayon doit augmenter. L'emballage est censé être « 100% facile pour la mise en rayon ». Cela suppose une reconnaissance immédiate du carton, une ouverture facile du colis et une mise en rayon du produit en un seul geste. D'autre part, une amélioration de l'efficacité de la

vente est aussi visée. La conception de l'emballage doit faciliter le repérage du produit en linéaire et contribuer à la diminution des ruptures des produits. L'aspect marchand du rayon ne doit pas être dégradé.

Ensuite, une explicitation des attentes de l'enseigne auprès des fournisseurs internationaux a été reformulée. Un partage d'expériences a été organisé avec certains d'entre-eux. Deux journées passées sur un entrepôt ont permis aux participants de recenser et d'étudier concrètement l'ensemble des conditionnements prêt-à-vendre en cours d'utilisation. Le coordinateur logistique a souligné la nécessité de se confronter aux réalités du terrain dans ce domaine : « Tant que l'on n'a pas essayé d'ouvrir soi même un conditionnement prêt-à-vendre, on a du mal à comprendre ce que signifie vraiment des expressions comme « une ouverture facile du colis », et on ne se rend pas très bien compte de l'importance de l'emplacement des points de colle ou de la qualité des pointillés permettant d'enlever rapidement une coiffe de colis sans pour autant déchirer le reste de l'emballage qui va rester visible au niveau du linéaire ». Les industriels présents étaient autorisés à prendre des photographies. Une synthèse, élaborée sous la forme d'un diaporama, a été confectionnée. Le document intitulé *le meilleur du prêt-à-vendre, tout en image pour favoriser le partage d'expériences* a ensuite été diffusé. Ce document consacre la mise en avant des meilleurs exemples. On s'attache à expliquer didactiquement en quoi ils sont adaptés ou comment ils peuvent encore être améliorés.

Enfin, les équipes de l'enseigne ont soupçonné qu'elles auraient du mal à convaincre la plupart des fournisseurs si le groupe de distribution demeurait l'unique client français à en faire la demande. Ce dossier a été placé en bonne place dans l'agenda des groupes de travail d'une institution, E.C.R (Efficient Customer Response)<sup>15</sup>, où siègent conjointement les distributeurs, à l'exception notable de l'enseigne Leclerc, et les principaux industriels des produits de grande consommation. Cette institution a pour vocation de débattre des sujets transversaux concernant à la fois les industriels et les distributeurs de manière à faciliter la compréhension des enjeux d'un problème. La capacité du réseau international d'E.C.R à mobiliser les connaissances produites au moyen de l'analyse d'expériences similaires tentées dans d'autres pays est un atout précieux. La teneur, volontairement technique, des échanges, permet de s'accorder sur les différents aspects d'un dossier qui méritent d'être considérés. L'élaboration de principes communs, à partir desquels des solutions nouvelles peuvent être co-conçues par les différentes équipes, est facilitée. L'intérêt de cette institution se situe également au niveau de l'élaboration de normes ou de standards qui seront ultérieurement appliqués par l'ensemble des acteurs de ce secteur économique.

Le dossier du prêt-à-vendre a été l'objet de plusieurs réunions. Deux principes directeurs ont été énoncés. D'abord, cette nouvelle approche ne doit pas aboutir à la création de conditionnements différents par enseigne. Ensuite, l'objectif reformulé de la démarche consiste à développer des « prêt-à-vendre optimisés et non des prêt-à-vendre tout court » pour reprendre la formule, pas tout à fait innocente, du président d'E.C.R France. Cette mise au point souligne que le développement d'un emballage prêt-à-vendre n'est pas systématique. Il se justifie uniquement s'il constitue une source de création de valeur sur l'ensemble de la

---

<sup>15</sup> Les analyses suivantes sont extraites des comptes-rendus des réunions du 24/11/06 et du 19/12/06 auxquelles nous avons participé.



chaîne logistique globale. Il doit également s'intégrer dans le projet de la directive européenne portant sur les emballages écologiques. Cette nouvelle réglementation, actuellement en préparation, imposera le développement d'emballages moins consommateurs de carton. Ceci n'apparaît pas à tous les participants comme étant *a priori* immédiatement compatible avec la démarche prêt-à-vendre. L'extrait du compte-rendu d'une réunion au siège d'E.C.R France témoigne de la nécessaire prise en compte de ces nouvelles contraintes environnementales : « [Un des participants] rappelle l'importance de la prise en compte des déchets d'emballage (principes + « easy dispose<sup>16</sup> ») dans la démarche du prêt-à-vendre et la sensibilité des associations de protection de l'environnement sur ce sujet révélée par des opérations de type « Dégage l'emballage ! ». Des exemples de prêt-à-vendre ayant réduit le poids des matériaux utilisés pour le système d'emballage complet d'un produit existant. Le Conseil National de l'emballage en a recensé deux dans son catalogue du millénaire consultable sur le site Internet : [www.conseil-emballage.org](http://www.conseil-emballage.org). »

Au-delà de l'échange d'information, les représentants d'ECR France ont mis à disposition deux outils pour lesquels « il convient d'acquérir un peu d'expérience ». Le premier est un outil d'évaluation de la conformité d'une solution prêt-à-vendre avec les attentes des distributeurs. Des attributs ont été recensés permettant de spécifier le concept de conditionnement en prêt-à-vendre. Il est demandé aux distributeurs de pondérer ces attributs selon leurs attentes. Idéalement, il conviendrait de « définir conjointement les éléments incontournables de l'outil d'évaluation pour définir ce qu'est un prêt-à-vendre ou un pourcentage minimum de compatibilité avec la définition du prêt-à-vendre ». Beaucoup de questions sont désormais posées aux différents acteurs : faut-il définir ces incontournables à un niveau global, par catégorie de produits ou pour chaque produit ? L'enjeu est important pour la suite du développement des solutions prêt-à-vendre. Si les pondérations des attributs entre les distributeurs sont très divergentes, les industriels refuseraient très certainement de développer des conditionnements différenciés par enseigne. L'enjeu de la concertation entre les distributeurs sur la pondération des cinq critères, « les faciles », est désormais problématisé.

Le même compte-rendu mentionne un autre point sensible : « Le « easy shelf » pourrait être un point de divergence entre distributeurs (en particulier le nombre de facings) et aussi un point d'entrée pour prendre position sur les familles de produits à prioriser. Pour Carrefour, le plus petit dénominateur commun est le supermarché que ce soit pour les problématiques de facing que pour celles de « gigognité ». Les plans merchandising peuvent aussi donner les facings attendus et/ou la cible à rechercher. Le prêt-à-vendre n'a pas pour objectif de modifier le nombre de facings, qui dépend de données autres (demande, rotation...). Chez Casino, si le nombre de facings du PAV ne correspond pas au plan merchandising du produit, l'enseigne n'utilisera pas la fonction prêt-à-vendre de l'emballage et approvisionnera le rayon UVC<sup>17</sup> par UVC. En revanche, et partant du principe de l'adéquation du prêt-à-vendre à la rotation, les plans merchandising pourront intégrer la disponibilité des prêt-à-vendre qui sont vus comme un critère de construction de ceux-ci. Il faut se créer un peu d'expérience sur l'outil, déterminer les critères incontournables et pour plus de pédagogie positionner en face de

---

<sup>16</sup> *Easy shelf* désigne la mise en rayon, en un seul geste, d'un conditionnement prêt-à-vendre et *easy dispose* souligne le fait que l'emballage doit pouvoir être facilement enlevé du rayon une fois la vente accomplie.

<sup>17</sup> L'abréviation UVC signifie *Unité de Vente Consommateur*.

chacun des critères des photos de bons et mauvais exemples. L'outil a aussi un intérêt majeur pour discuter en interne et est très opérationnel pour les développements marketing ». Cet exemple montre le rôle joué par ce collectif d'acteurs dans l'identification des enjeux et des problèmes qu'il convient de surmonter pour parvenir à l'élaboration de solutions qui tiennent compte des contraintes de chacun. L'intérêt est aussi de souligner que ce travail continu s'inscrit dans une dynamique et est instrumenté par des outils dont l'usage permet à la fois d'orienter l'action des acteurs sur les points clés et de problématiser différemment les enjeux de ce dossier.

Le rôle de ce groupe de travail a été de positionner la réflexion au niveau de la chaîne de valeur globale. Jusqu'à présent, seule l'évolution du coût de revient de l'emballage du produit était analysée par les équipes des fournisseurs. Seulement, les répercussions d'un conditionnement en prêt-à-vendre ne se limitent pas à l'obtention de gains de productivité au niveau de la surface de vente et à des coûts additionnels pour l'industriel. Les possibilités nouvelles offertes de communiquer sur la marque des produits au niveau de l'emballage, de la rendre plus visible au niveau du linéaire, en raison du renforcement de la segmentation visuelle des produits, sont des éléments qui méritent d'être considérés. Cette solution peut également contribuer à la diminution des ruptures des produits et, donc, à accroître marginalement le chiffre d'affaires et la marge. Enfin, il s'agit d'une opportunité pour concevoir de nouveaux conditionnements s'intégrant dans les nouvelles contraintes définies par la directive européenne sur l'emballage écologique. Il est probable que beaucoup d'industriels devront procéder à des modifications de leurs conditionnements existants. L'association des différents points de vue, qui se produit à un moment situé très en amont dans le processus de co-conception d'une solution, représente une opportunité nouvelle procurée par l'engagement de la démarche prêt-à-vendre. La nécessité de favoriser de nouvelles pratiques coopératives entre les équipes mercatiques des distributeurs et des fournisseurs s'affirme également.

Le périmètre des interactions des chaînes de valeur inter-firmes est, une nouvelle fois, bouleversé dans la mesure où le besoin de nouvelles coopérations inédites a été identifié au fur et à mesure du développement du dossier. Une autre réunion s'est avérée également instructive pour l'ensemble des participants. Les représentants de deux entreprises spécialisées dans la conception de solutions d'emballages ont été conviés. Ils témoignent, par des exemples concrets, que tout est possible, y compris le développement de solutions inédites et créatrices de valeur pour les industriels. L'exemple d'un fournisseur de pizzas et de quiches concentre toutes les attentions. Développer une solution prêt-à-vendre satisfaisante sur ces produits nécessite d'intégrer une contrainte posée par les précautions à prendre pour leur acheminement. Ils doivent être transportés à plat alors qu'ils sont exposés verticalement en linéaire. La solution finalement retenue a été la conception d'un emballage permettant d'intégrer ces deux fonctionnalités. Cette solution a été inventée suite à une analyse fonctionnelle des besoins de ce conditionnement et la prise en compte des possibilités techniques disponibles.

### **3. Vers l'adoption d'un cadre théorique d'inspiration pragmatiste**

#### **3.1. Un concept commun mais des pratiques bien différentes**

Le concept de chaîne de valeur est au centre de l'analyse du cas Northern Packaging développée par Shank et Govindarajan et de l'évolution de la démarche prêt-à-vendre. Cependant, la différence d'approche dans les pratiques d'usage de l'outil d'analyse de la chaîne de valeur et les préconisations académiques des auteurs est patente. Cela nous amène à problématiser ce fossé qui prend, ici, l'allure d'un véritable abîme.

La dynamique qui s'est développée, dans la démarche prêt-à-vendre, a permis très rapidement de faire évoluer les hypothèses à partir desquelles les différentes équipes d'acteurs raisonnaient initialement. L'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble est au cœur de l'exercice du contrôle conjoint portant sur la maîtrise du développement de ce processus. Personne ne sait dire ce que seront les gains et les coûts pour les fournisseurs ou le distributeur. Personne ne sait dire quels seront les investissements nécessaires au niveau des lignes de production. Personne ne sait dire jusqu'à quel point cette démarche de prêt-à-vendre est généralisable sans affecter négativement le comportement du consommateur. Personne ne sait dire dans quelle mesure l'implication des équipes marketing va modifier les enjeux pour les fournisseurs, en créant des opportunités nouvelles pour communiquer sur des marques nationales. Personne ne sait dire quels seront les gains, au niveau de la surface de vente, obtenus par la diminution des ruptures des produits. Personne ne sait dire, enfin, quels seront les impacts de la future directive éco-emballage sur l'analyse économique du projet. Les enjeux ne s'expriment pas uniquement en des termes économiques mais s'apprécient, également, en termes de rapport de force : quelles seront les enseignes qui favoriseront l'adoption de ce type de conditionnement ? Serons-nous le seul fournisseur, sur la catégorie de produits, à refuser de développer une solution prêt-à-vendre ? Les réponses à ces questions ne peuvent pas être connues à l'avance. Il est certain que les prises de position de chaque acteur modifieront les hypothèses servant de base au calcul des enjeux des autres parties. Dans un environnement fortement concurrentiel, l'adoption, par un fournisseur concurrent, d'une solution prêt-à-vendre oblige à reconsidérer sa propre position. Par ailleurs, ne pourrait-on pas aussi concevoir des solutions dégradées, par rapport à la cible initiale ? Ces dernières seraient probablement moins coûteuses pour l'industriel, mais permettraient néanmoins au distributeur de réaliser des gains de productivité au niveau de la surface de vente.

A aucun moment une analyse économique de la chaîne de valeur n'a été conjointement réalisée. Aucune analyse coût - bénéfice n'a jamais été discutée en réunion, aucune règle de partage des gains et des surcoûts n'a été évoquée. Le processus de contrôle a, en revanche, été à l'origine de la production de nouvelles connaissances entre les différentes équipes. Les positions des uns et des autres ne sont pas immobiles. Elles ont évolué si rapidement qu'il nous semble illusoire de croire que l'élaboration, en interne, d'une analyse de la chaîne de valeur aurait été à l'origine de la « révélation » des enjeux de cette démarche. Nous rejoignons le point de vue de Lord (1996) qui conclut sa recherche consacrée, en partie, à l'élaboration d'une critique de l'approche développée par Shank et Govindarajan. Lord (1996) souligne que

la méthodologie préconisée par ces auteurs n'a que très peu de pertinence et d'intérêt pour les situations d'usage. L'expression « a figment of academic imagination<sup>18</sup> » est employée pour désigner ces conceptions si lointaines des pratiques des acteurs. Selon son point de vue, ce n'est pas la mise en œuvre de la méthodologie qui fait apparaître les bénéfices que les acteurs peuvent retirer d'une meilleure gestion de leurs activités interdépendantes mais le produit de la démarche de coopération renforcée que ces derniers engagent.

L'évolution de la problématisation des enjeux de la démarche constitue le fait empirique premier de l'exercice conjoint de ce contrôle. Nous ne prétendons pas que les deux équipes vont nécessairement parvenir à arrêter une position commune, ce qui serait somme toute possible, mais bien idyllique. Notre argument est cependant de souligner ce trait fondamental : ce n'est pas tout à fait la même chose d'être en désaccord en se fondant sur la même base de faits, que d'être en désaccord en ayant une compréhension différente des enjeux de la démarche. En effet, dans le premier cas, il est possible de faire travailler cette différence en recherchant des solutions innovantes tenant compte des intérêts de chacune des parties. Dans le deuxième cas, on s'achemine sûrement vers un dialogue de sourds.

Dans l'analyse du cas Northern Packaging, la décision d'investir est la résultante de l'application de la méthode retenue pour instruire le choix. L'outil de gestion est conçu comme un programme mobilisé dans les circonstances prévues pour son usage. Il se substitue, en quelque sorte, à la pensée des acteurs. Il permet des économies cognitives en évitant aux décisionnaires l'ensemble des calculs nécessaires à l'évaluation des investissements. De plus, la procédure de choix est rationnelle et s'appuie sur l'emploi de la démarche « la plus significative » possible (« the more meaningful way » (Shank et Govindarajan, 1992). L'opportunité de parfaire la prise de décision en mobilisant une démarche nouvelle, centrée sur l'emploi d'un concept - l'analyse de la chaîne de valeur - permettant de produire une information plus pertinente doit être saisie. La démonstration du cas conduit à alimenter la thèse de la crise de l'instrumentation de gestion. Les risques d'une prise de décision inappropriée résultant de l'application de procédures obsolètes sont mis en relief.

Cependant, nous pensons que cette crise apparente de l'instrumentation de gestion masque une crise bien plus profonde : celle du paradigme décisionnel. En effet, l'argumentation des auteurs repose sur l'acceptation des implicites sous-jacents à ce paradigme. Ils nous semblent intenable pour l'analyse de notre cas. D'abord, les auteurs entretiennent l'idée selon laquelle la qualité d'une décision, en matière d'investissement, est fonction de l'utilisation de procédures et de techniques de calcul de coûts « les plus significatives ». Seulement, la référence au « sens » de l'outil n'est pas abordée du point de vue de son utilisateur, en situation concrète, mais de celui du concepteur du programme. Il ne s'agit pas de douter de l'intérêt théorique de l'adoption du concept de la chaîne de valeur par rapport à celui de valeur ajoutée. Notre argument se situe sur un autre plan : l'analyse des situations concrètes souligne toujours l'écart entre les prescriptions des concepteurs des outils et les effets pratiques induits par leur engagement dans des situations sociales. Les outils circulent dans le champ des relations sociales et le sens d'un outil est toujours le produit d'une activité interprétative. Il est situé, contextualisé. Les outils ne sont pas porteurs d'un méta-sens qui se

---

<sup>18</sup> « un pur produit de l'imagination de recherches académiques »

transmettrait, par contemplation, à leurs utilisateurs. On retrouve, à ce niveau de l'argumentation des auteurs, le parti pris du paradigme décisionnel consistant à réduire l'action à une simple exécution d'une décision.

Ensuite, la description du processus de décision des investissements apparaît, dans cette approche, comme réductrice. Les auteurs du cas ne problématisent pas la décision d'investir comme un processus complexe, composé de différentes étapes. Ils le résument au moment de l'application d'une méthodologie, essentiellement calculatoire et décontextualisée, dont la mise en œuvre va de soi pour instruire la décision. Les retraitements comptables, pour parvenir à l'estimation de la valeur économique générée sur une chaîne de valeur, sont très détaillés et sophistiqués alors que la description du processus concret de choix d'investissement est plutôt sommaire et peu nuancée. Certes, les difficultés de mise en œuvre de la méthode n'ont pas échappé aux auteurs : « We do not wish to imply that constructing a value chain for a firm is easy. There are several thorny problems to confront: calculating a value for intermediate products, isolating key cost drivers, identifying linkages across activities, and computing suppliers and customers margins <sup>19</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 184). Mais ils ajoutent aussitôt : « The fact that this is not always possible does not, in our view, negate the significance when it is possible... <sup>20</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 184).

L'affectation, à chaque sous-segment, d'une base d'actifs dont les composantes doivent être évaluées à leur valeur de remplacement actuelle, est un exercice d'une complexité redoutable, forcément arbitraire et finalement d'une portée assez limitée. On ne connaîtra la valeur de remplacement actuelle d'un actif que le jour où on procédera effectivement à son renouvellement. Le recours à la notion de valeur de remplacement actuelle souligne le caractère statique de cette conceptualisation. Un raisonnement toutes choses étant égales par ailleurs imprègne l'approche des auteurs. Enfin, la production de ces informations est rendue délicate voire dangereuse par ce qui nous semble être l'expression d'un point de vue assez paradoxal. L'intérêt de l'adoption d'une perspective interorganisationnelle réside dans l'analyse des liaisons existantes entre les fournisseurs et les clients. Seulement, ce travail doit, en quelque sorte, être réalisé dans le silence des autres protagonistes. Les auteurs plaident pour que les chiffres produits résultent de la projection de conjectures émises en interne. Il n'y a pas de dialogue, ni d'échange entre les représentants des différentes firmes composant la chaîne de valeur. De bout en bout, seule la voix du programmeur bien informé résonne.

La comparaison des prescriptions théoriques avec les pratiques d'engagement du concept de chaîne de valeur conduisant à la dynamique prêt-à-vendre fonde l'argument suivant : le problème principal auquel sont confrontés les acteurs de nos relations est celui de l'ignorance de ce qui pourrait être fait *ensemble, ici, et maintenant*. Dans la démarche croissance plus, le contrôle inter-firmes s'apparente à un processus microsocial, résistible et non-linéaire de co-production de nouvelles connaissances.

---

<sup>19</sup> « Nous ne voudrions pas suggérer que la construction de la chaîne de valeur d'une entreprise est une chose aisée. D'épineux problèmes doivent en effet être surmontés : le calcul d'une valeur pour des produits intermédiaires, la détermination des inducteurs de coûts principaux, l'identification des liaisons entre les activités, et le calcul des marges des fournisseurs et des clients ».

<sup>20</sup> « Que cela ne soit pas toujours possible ne diminue en rien, selon nous, son importance lorsque cela est possible ».

### 3.2. La double nature des instruments pour l'action humaine

Nous allons désormais montrer les apports, à la compréhension de notre cas, de l'adoption d'une conceptualisation différente de la notion d'instrument. Les apports du pragmatisme et de la sémiotique, soulignés par Lorino (2005), en constituent les fondements. Le développement de la démarche *croissance plus* se caractérise par une intense production d'artefacts. Il s'agit des tableaux de bord inter-firmes ; des jeux de diapositives servant de support aux échanges entre les équipes où sont insérés des photographies, des tableaux de chiffres, ou encore, des images. Il y a également des budgets mensualisés ; des fiches d'élaboration d'un diagnostic au niveau de chaque point de vente ; des classements entre les magasins en fonction de leur « potentiel de gain de marge » etc. La complexité et la vitesse d'évolution des situations étudiées rendent vaine la croyance en la capacité de ces artefacts à représenter le réel, à entretenir un rapport de vérité avec le monde (Lorino 2005)<sup>21</sup>. Moisdon (2005) rappelle que toute modélisation chiffrée des systèmes d'activités, prenant place dans les organisations, repose sur des conventions d'assimilation, des conventions métonymiques et des conventions de calcul. Cela est d'autant plus vérifié, dans notre cas, que les équipes doivent confronter des systèmes d'activités, des méthodologies, des sources de données et des systèmes de mesure très différents. A cette première remarque s'en ajoute une autre : au cours des interactions observées, seule une faible partie des artefacts disponibles est finalement mobilisée par les acteurs dans leurs énoncés. Ils puisent dans ces ressources symboliques pour faire face aux évolutions de la situation : des morceaux d'artefacts sont engagés dans les énoncés des acteurs pour argumenter, mettre en relief, attirer l'attention, s'indigner, souligner des liens de causalité présumés, engager un débat, interpeller, penser.

Appréhender le rôle des instruments de gestion dans ces dynamiques inter-organisationnelles suppose de renoncer à toute lecture positiviste et déterministe des instruments de gestion (Lorino, 2005 ; Moisdon, 2005). Il convient davantage d'étudier les conditions de leur engagement en situation par les acteurs ainsi que leurs effets pratiques induits. Bayart (1995) a parfaitement synthétisé cette problématisation : « Des savoirs en gestion, [...] construits dans des conditions singulières par un groupe de promoteurs, sont mis en circulation dans le champ social par le truchement d'objets (maquettes, modèles, textes de différentes natures ...) ; parvenus dans le monde des entreprises, ils sont soumis à un processus de sélection faisant intervenir les propriétés dont les objets apparaissent porteurs. Cette analyse conduit à mettre l'accent sur les interactions entre d'une part, les objets qui sont produits et mis en circulation, et, d'autre part, les contextes qui donnent sens aux objets et font apparaître leurs propriétés » (Bayart, 1995, p. 140).

Les remarques précédentes nous conduisent à analyser le rôle des instruments de gestion dans ces processus inter-organisationnels en nous plaçant au niveau des pratiques des acteurs. La définition du concept d'instrument constitue le point de départ de cette analyse. Dans le langage courant, un outil désigne un objet simple utilisé directement par la main : « Un outil humain est [...] un objet façonné, transformé, de manière à pouvoir être utilisé commodément

---

<sup>21</sup> Follett observait déjà, en 1923, qu'une situation évolue si rapidement qu'il n'est jamais possible pour personne d'en faire un compte-rendu circonstancié.

et efficacement pour accomplir un certain genre d'action <sup>22</sup> ». Un objet devient un instrument à partir du moment où il sert à accomplir une activité dont il est indissociable. Cette définition met en évidence la dualité d'un instrument : c'est un objet - un artefact au sens où il s'agit d'une chose finalisée d'origine humaine - qui est associé à un schème d'utilisation dans le but d'accomplir une action. Rabardel (2002) propose une explicitation de la définition des instruments qui sera étendue aux instruments de gestion : « L'instrument du sujet ne se réduit pas à l'artefact comme les conceptualisations de la vie quotidienne conduisent à le penser naïvement. L'instrument est une entité composite, tenant à la fois de l'objet et du sujet au sens philosophique de ces termes. Ceci nous a conduits à définir l'instrument comme une entité fondamentalement mixte, constituée, du côté de l'objet d'un artefact, voire d'un ensemble d'artefacts matériels ou symboliques, et, du côté du sujet, d'organiseurs de l'activité que nous avons nommés par ailleurs les schèmes d'utilisation et qui comprennent des dimensions représentatives et opératoires. L'instrument n'est donc pas une partie du monde externe au sujet, un donné disponible pour être associé à l'action (...). Les schèmes d'utilisation constituent les entités psychologiques organisatrices au sens de Vygotski. Les deux composantes de l'instrument, artefact et schème, sont associées l'une à l'autre, mais elles sont également dans une relation d'indépendance relative. Un même schème d'utilisation peut s'appliquer à une multiplicité d'artefacts appartenant à la même classe mais aussi relevant de classes voisines ou différentes. Inversement, un artefact est susceptible de s'insérer dans une multiplicité de schèmes d'utilisation qui vont lui attribuer des sens et parfois des fonctions différents » (Rabardel, 2002, p. 283-284).

Selon cette perspective, engager un instrument, au cours d'une interaction, consiste à associer un artefact à un schème d'utilisation, une structure de conduite opératoire qui déclenche une action. Un instrument se définit par ses effets pratiques sur l'action collective, par son usage dans des contextes de l'action spatialement, temporellement et socialement situé. Cette définition permet d'insister sur le deuxième aspect de la notion d'instrument : c'est un moyen d'exprimer, d'activer le projet du sujet.

### **3.3. Une perspective actionnelle d'inspiration pragmatiste**

Cette conceptualisation de l'instrument nous permet, en l'adossant à la perspective pragmatique et sémiotique proposée par Lorino (2002), de problématiser différemment son rôle dans les dynamiques inter-organisationnelles observées. Ces dernières s'apparentent à des processus incrémentaux et non linéaires de changements. Ces derniers demeurent spécifiques à chaque relation. Ils se caractérisent par la production conjointe de connaissances relatives à la gestion d'une catégorie de produits. Les interactions entre acteurs sont médiatisées par des instruments qui sont le support du processus conjoint de création de sens.

L'instrumentation de gestion possède une double nature : elle est à la fois contrainte et ressource pour l'action humaine. La contrainte s'exerce, selon nous, à trois niveaux différents. Premièrement, les capacités d'utilisation d'un outil sont limitées en raison de son caractère d'objet technique, de sa matérialité. Par exemple, les systèmes d'information, au sein de la direction des achats et de la direction des marchandises de l'enseigne, ne permettent pas de

---

22 Le Robert, Dictionnaire de la langue française, 1993, Editions Le Robert, Paris.

construire une lecture de la marge nette des coûts logistiques au niveau d'une catégorie de produits. Deuxièmement, l'outil peut être appréhendé comme un schéma d'interprétation normatif des situations d'usage, son schéma de conception. En effet, la conception des artefacts s'appuie sur des connaissances disponibles et construites dans un espace, un contexte et un moment particuliers. Ces artefacts permettent des économies d'attention pour les acteurs en raison des automatismes de calcul qu'ils intègrent. Ils favorisent l'utilisation d'*habitudes*, au sens de Peirce. Ils véhiculent des modes de raisonnement et des théories de l'action en vigueur au moment de leur conception. D'une certaine manière, l'outil encadre les schémas d'interprétation des acteurs en favorisant leur convergence. Par exemple, les données mensuelles d'évolution des parts de marché, fournies par les panélistes, sont souvent à l'origine d'interprétations proches de la part des différentes équipes. La capacité d'un fournisseur ou d'une enseigne à avoir réalisé une « bonne » ou une « mauvaise » performance, sur une catégorie de produits, au cours d'une période de temps donnée, est interprétée, de manière relativement similaire, par les différentes équipes. Troisièmement, l'instrument de gestion apparaît comme un *signe* par son schéma de conception d'une vision du monde plus large à laquelle il participe. L'ensemble des outils produits dans le cadre de la démarche *croissance plus* constitue un langage qui est une ressource symbolique commune aux interactants. Les indicateurs et les procédures d'utilisation associées structurent le cadre de signification pour les participants. Il s'agit d'un langage spécifique, partagé par les acteurs responsables du développement de ces situations. Il permet de communiquer, de sélectionner, de donner un sens à des événements et d'élaborer un récit plausible des résultats des actions engagées conjointement. Ce langage repose sur des schémas d'interprétation communs aux acteurs. Il est un vecteur de coordination et favorise la coopération.

Cependant, l'instrument de gestion peut également être à l'origine de changements à partir du moment où un processus d'*enquête*, au sens de Dewey (1938), est intentionnellement enclenché. Par la tension permanente entre l'expérience, les schémas d'interprétation et les systèmes de gestion, il est possible de construire des connaissances et de valider ou critiquer les outils en place. Dans une perspective pragmatique de la construction des connaissances, l'instrument est habilitant car il permet des possibilités de nouvelles lectures de l'activité conjointe. Instrumenter revient à créer des opportunités de changement. La connaissance est le fruit de l'expérience et est construite au cours d'un processus d'action dynamique et intentionnel : l'*enquête*. Savoir et action sont liés et toute connaissance est relative. La pensée n'est pas immobile mais s'apparente à une chaîne continue d'interprétation. Elle débouche sur l'habitude entendue comme une « prédisposition générale à agir d'une certaine manière » (Peirce). Dans cette acception, l'habitude est une disposition mentale qui se transforme avec l'expérience : ce n'est pas une « représentation ». Les nouveaux savoirs se manifestent au niveau individuel par l'évolution des cadres de signification des acteurs, de leurs schémas d'interprétation permettant d'accommoder de nouvelles expériences. Au niveau organisationnel, des objets matériels sont développés intégrant, sous forme de règles, de normes ou de procédures, des parties de ces schémas d'interprétation. Mais ces artefacts acquièrent une autonomie par rapport au socle de connaissances qui a présidé à leur développement : ils circulent, coupés de leur genèse, dans le champ des relations sociales.

Le changement ne s'appréhende pas en des termes d'impact, de succès ou d'échec mais, bien plus, au travers des effets pratiques induits par les nouvelles médiations permises entre



interprétation et interactions (Lorino, 2005). Les interactions entre les acteurs sont médiatisées par des instruments de gestion et sont à l'origine de la production de nouvelles connaissances. L'organisation apparaît comme un « système d'action collectif investi de sens par les acteurs » (Lorino, 2005). L'organisation est, avant tout, une « production instrumentale » (Durand, 2005). Ce dernier auteur distingue deux types de productions de l'organisation : les productions statutaires et les productions instrumentales.

	<b>Productions statutaires</b>	<b>Productions instrumentales</b>
<b>Nature</b>	Les produits, services et prestations correspondant à l'objet social, aux statuts de l'organisation. C'est le but affiché.	Les discours, les représentations, la culture, les routines de l'organisation. C'est l'instrument (qui rend possible).
<b>Pour qui ?</b>	Pour les clients, les usagers, les administrés, et autres bénéficiaires.	Pour l'organisation elle-même.
<b>A quelle fin ?</b>	Les productions statutaires justifient des ressources que perçoit l'organisation pour assurer son activité et garantir sa pérennité.	Les productions instrumentales permettent à l'organisation d'élaborer des stratégies pour s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement, de donner un sens à l'action pour susciter l'adhésion des acteurs, de cimenter le collectif en garantissant la cohésion et la pérennité du construit organisationnel.

#### **Les productions de l'organisation, Durand, 2005, p. 209**

L'argument souligné par Durand (2005) est le suivant : les productions instrumentales de l'organisation ne sont pas secondaires. Elles s'avèrent essentielles pour assurer les productions statutaires futures de l'organisation : la production instrumentale est la signature du fait organisationnel (Durand, 2005, p. 209). L'importance des productions instrumentales souligne un point fondamental : les acteurs de nos relations inter-firmes n'établissent pas un « rapport de vérité mais un rapport de sens avec le monde » (Lorino et Peyrolle, 2005, p. 226).

Cette conceptualisation de l'instrument plaide pour l'adoption d'une perspective socio-organisationnelle pour l'analyse du contrôle des relations inter-firmes. Elle remet en cause le présupposé implicite des théories du contrôle ancrées dans le paradigme décisionnel. Ces théories sont spontanément positivistes envers l'environnement et les individus sont rationnels, ce qui implique, notamment, qu'ils ne sont pas soumis à l'affectif. Aussi, la perspective actionnelle d'inspiration pragmatiste que nous allons maintenant illustrer pour spécifier le contrôle inter-firmes étudié, repose sur l'aphorisme suivant : non pas tant des

hommes, leurs mécanismes de contrôle et leurs chiffres, mais, bien plus, des instruments de gestion, des moments et leurs hommes.

## Conclusion

Les résultats de notre recherche qualitative et enracinée visant à conceptualiser le processus de contrôle des relations inter-firmes observé dans le cadre du développement de pratiques coopératives inédites entre un distributeur français de premier plan et les équipes de seize fournisseurs internationaux de produits de grande consommation a conduit à remettre en cause certains enseignements de travaux académiques. Le tableau suivant contraste les principales différences.

Les implicites d'une théorie du contrôle inter-firmes décontextualisée et ancrées dans la perspective du paradigme décisionnel	Les caractéristiques des relations inter-firmes étudiées dans notre cas
L'opportunisme inhérent de la nature humaine.	L'opportunisme est possible entre les acteurs mais il n'est pas observable, et ce, en dépit de l'absence de toute contractualisation ou de mécanismes dissuasifs formels.
La transaction discrète, unité d'analyse principale.	La relation s'enracine dans la caillasse d'une histoire de plus de quarante ans et englobe des attentes et des anticipations pour le futur.
L'absence de prise en compte du contexte relationnel d'ensemble.	Le contexte social, institutionnel et juridique influence les échanges entre les équipes. Il ne peut être traité comme un résidu ou une variable exogène.
La focalisation sur les coûts de transaction.	Les coûts de transaction sont secondaires. Les acteurs sont focalisés sur l'enaction de nouvelles possibilités d'action collective conjointe.
La coordination est un exercice d'optimisation d'un ensemble de tâches plus ou moins complexes	Un processus continu de coordination d'un ensemble relationnel au sens de Follett qui est bien autre chose qu'un ensemble additionnel.
Les instruments de gestion sont des mécanismes de contrôle des résultats et des comportements, des moyens de preuves ou de contractualisation.	Les instruments de gestion sont des ressources engagées par les acteurs de ces relations pour recréer le sens de l'action collective conjointe.
Un problème d'information et d'échange d'information. La connaissance pré-existe, est incarnée dans les dirigeants, et est représentable.	Un problème d'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble. La connaissance est distribuée, coproduite, et est le fruit des interactions médiatisées par les instruments de gestion.

Nous avons argumenté que la conceptualisation mutilante de l'instrument de gestion et l'absence de prise en compte du contexte relationnel d'ensemble des relations inter-firmes constituent les deux éléments qui distinguent ces deux approches. L'étude de certains aspects de la vie sociale des acteurs des relations inter-firmes étudiées dans notre cas remet en cause

ce réductionnisme théorique et méthodologique pour appréhender le processus de contrôle de ces relations. La démarche *croissance plus* étudiée souligne les limites de ces approches décontextualisées, statiques et imprégnées des prémisses du paradigme décisionnel du contrôle des relations inter-firmes. Les instruments de gestion ne peuvent pas être détachés du contexte relationnel, institutionnel, historique et juridique plus vaste au sein duquel ils sont engagés par les acteurs de ces relations. Le problème posé au contrôle dans notre cas n'est pas un problème d'information corsé par un risque d'opportunisme. Il s'agit, bien plus, d'un problème d'ignorance de ce qui pourrait être fait *ensemble, ici et maintenant*. La question de l'intelligibilité de l'action collective conjointe et celle de la *greffe sociale* des instruments de gestion dans les contextes où ils sont engagés apparaissent alors centrales. Les relations inter-firmes observées offre une perspective inversée par rapport à la plupart des recherches en cela que la connaissance n'est pas un donné préalable mais le produit continu des influences mutuelles et réciproques co-exercées lors d'interactions médiatisés par ces instruments de gestion. Cela nous invite à problématiser différemment le rôle des instruments de gestion dans le processus de contrôle de ces relations en adoptant une perspective actionnelle d'inspiration pragmatiste. Selon cette perspective, un instrument de gestion ne peut se définir qu'au travers de ses effets pratiques sur l'activité collective conjointe. Il n'existe pas d'instrument de gestion en dehors de sa situation d'usage qui est toujours contextualisée.

Au lieu d'orienter nos recherches sur la voie du perfectionnement des techniques et des outils s'affrontant, dans une lutte darwinienne, pour permettre « la » révélation des enjeux liés à une recherche d'optimisation sous la contrainte d'une menace d'opportunisme, nous proposons d'abandonner ces conceptualisations du contrôle inter-firmes ancrées dans une vision fonctionnaliste, normative et statique de la vie interorganisationnelle pour nous tourner vers l'analyse des pratiques des acteurs. Ces dernières se sont égarées dans des conceptualisations statiques des relations inter-firmes et dans le recours à des théories où l'action humaine instrumentée est impensée. Les pratiques des acteurs se sont perdues dans ce que Follett (1924) appelle : « the most fatal of fallacies, the fallacy of ends ».

La question de l'actualisation du sens de l'action collective conjointe doit être considérée comme l'enjeu principal du processus de contrôle inter-firmes. Dans notre cas, le contrôle inter-firmes s'apparente à un processus micro-social, résistible et non linéaire de co-production de nouvelles connaissances, d'énaction de nouvelles possibilités d'action collective conjointe. La conceptualisation de l'instrument de gestion que nous avons argumentée nous a permis de débiter ce voyage nous conduisant à l'adoption d'une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations inter-firmes, de développer le cheminement théorique menant des mécanismes aux significations. Comme bien d'autres chercheurs avant nous, nous proposons désormais d'emprunter le pont proposé, notamment par Goffman, qui consiste à analyser les situations sociales concrètes et, partant, à adopter l'action collective instrumentée (Lorino, 2006) comme l'unité d'analyse insécable et irréductible : « Once you cross the bridge, you become too busy to turn back<sup>23</sup> » (Goffman, 1979, p. 134).

L'analyse des processus de recréation du sens de l'action collective conjointe, d'argumentation et de négociation nécessite l'engagement par les acteurs de ressources

---

<sup>23</sup> « Une fois ce pont franchi, on est bien trop occupé pour retourner en arrière ».

symboliques comme le langage mais aussi des artefacts, des objets de gestion. On ne saurait les détacher du contexte social dans lequel ils sont engagés, sauf à vouloir rendre compte entièrement d'une conversation à partir de la seule analyse de la syntaxe des énoncés. La question sociale de la greffe des instruments de gestion au sein d'un contexte relationnel a été soulevée notamment par Lorino (2006). Sa réussite n'est pas directement liée aux propriétés proclamées haut et fort par leurs promoteurs dans une approche normative. Une greffe sociale réussie s'explique davantage par les propriétés que les managers en situation font émerger dans le processus de recréation collective du sens de l'interaction, d'argumentation et de négociation qui est le lot commun de toutes les réunions d'évaluation des performances ; ces situations sociales si souvent « négligées » dans les travaux de recherche en contrôle.

## Bibliographie

---

Bayart D. (1995), « Des objets qui solidifient une théorie : l'histoire du contrôle statistique de fabrication » in Charue-Duboc F. (ed.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, pp.139-173.

Cooper R., Slagmulder R. (2004), « Interorganizational cost management and relational context », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 1-26.

Dekker H.C. (2003), « Value chain analysis in interfirm relationships: a field study », *Management Accounting Research*, vol.14, pp. 1-23.

Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 27-49.

Delpuech J.L., Lauvergeon A. (1988), « Sur les traces des dirigeants », *Annales de L'école des mines – Gérer et Comprendre*.

Dewey J. (1938), *The Theory of Enquiry*, Henry Holt and Company, New York, traduction française, (1967-1993), *Logique. La théorie de l'enquête*, Presses universitaires de France, Paris.

Durand T. (2005), « Apprentissage organisationnel et compétence organisationnelle » in Teulier R., Lorino P. (ed.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face à défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 200-219.

Follett M.P. (1924), *Creative experience*, New York, Longmans, Green. Ouvrage partiellement publié sur le site Internet de la Mary Parker Follett Foundation : <http://www.follettfoundation.org/mpf.htm>

Follett M.P. (1932-1933), « The process of control », Conférence prononcée par M.P. Follett à la London School of Economics et publiée en langue française in Mously M. (2002), *Mary Parket Follett, Pionnière du management. Diriger au-delà du conflit*, Paris, Editions Village mondial/Pearson Education France, pp. 157-168.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovey of Grounded Theories: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York.

Goffman E. (1964), « The neglected situation », *American Anthropologist*, vol.66, n°6, pp. 133-136.

Goffman E. (1975), « On fieldwork », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.18, n°2, pp. 123-132.

Kajüter P., Kulmala H.I. (2005), « Open-book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures », *Management Accounting Research*, vol.16, pp. 179-204.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *Alignment*, Boston, Harvard Business School Press.

Lord B.R (1996), « Strategic Management accounting: the emperor's new clothes? », *Management Accounting Research*, vol.7, pp. 347-366.

Lorino P. (1989), *L'économiste et le manager*, La Découverte, Paris.

Lorino P. (ed.) (2000), *Enquêtes de gestion, À la recherche du signe dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Lorino P. (2005), « Théorie des organisations : sens et action : le cheminement historique du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations » in Teulier R., Lorino P. (ed.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face a défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 54-71.

Lorino P. (2006[a]), « Des pratiques coopératives : constitution des agents, construction des oeuvres », *Communication au colloque de Cerisy*, 2006.

Lorino P. (2006[b]), « Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick » in Autissier D., Bensebaa F. (ed.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.51-73.

March J.G., Simon H.A. (1969), *Les organisations. Problèmes psychologiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, traduction française de *Organisations*, New York, John Wiley and Sons. Edition originale, 1958.

Mintzberg H (1989), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation.

Moisdon J.C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, sept-oct.

Moisdon J.C. (ed.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

Moisdon J.C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage » in Teulier R., Lorino P. (ed.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face a défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 239-250.

Mourey D. (2004), *Comment appréhender le rôle des instruments de gestion dans la dynamique du changement organisationnel ?*, Mémoire de DEA, Université Paris XI-Nanterre, novembre.

Mourey D. (2008), *Le contrôle circulaire. Une approche socio-organisationnelle du contrôle*

*de relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution*. Thèse de Doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, octobre.

Nogatchewsky G. (2003), « *L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur* », *Revue Française de Gestion*, n°147, pp. 173-183.

Nogatchewsky G. (2004), *Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs*, Thèse de Doctorat, octobre.

Porter M.E (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.

Peirce Ch. S. (1978), *Ecrits sur le signe*, Seuil, Paris

Rabardel P. (2002), « Le langage comme instrument ? Eléments pour une théorie instrumentale élargie », in Clos Y. (ed.), *Avec Vygotski*, 2<sup>ème</sup> édition, La Dispute, Paris, pp. 265-289. Edition originale 1999.

Shank J.K. (1989), « Strategic cost management: new wine or just new bottles? », *Journal of Management Accounting Research*, vol.1, Fall 1989, pp. 47-65.

Shank J.K., Govindarajan V. (1992), « Strategic cost management : the value chain perspective », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 3, n° 4, pp. 179-194.

Simon H.A. (2004), *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, traduction française de *The Sciences of the Artificial*, 3ème édition, 1996, Cambridge, MIT Press.

Simon H.A. (1976), *From substantive to procedural rationality*, in S. J. Latsis (ed.), *Method and Appraisal in Economics*, pages 129-148, Cambridge University Press, 1976.

Swieringa R.J., Weick K.E. (1987), « Management accounting and action », *Accounting, Organizations and Society*, Vol 12, n°3, pp. 293-308.

Teulier R., Lorino P. (ed.) (2005), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Paris, La Découverte.

Vidaillet B. (ed.) (2003), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.